Número 01
diciembre 2001

calidad

Ayuntamiento
de Málaga
Delegación de Personal,
Organización y Calidad
de los Servicios

proyecto de calidad el SAIC
experiencia en distrito6 OIAC Irún
el archivo administrativo
actividades formativas

04 Situación del Diagnóstico en Calidad

05 El SAIC

06 OIAC experiencia en Irún

08 Plan de Calidad Experiencia en distrito 6

09 El archivo administrativo intermedio

11 Actividades Formativas Enero a marzo

consejo de redacción

Francisco Aguilar Muñoz
Carlos Gómez-Cambronero
Manuel Serrano Canón
Raquel María Miranda Lopera
Ricardo Manuel Fernández de la Cruz

realización

Realiza: Ediciones Entropía

Diseño Gráfico: Salvador Cerdá

Imprime: Gráficas Urania

La Revista de Calidad está abierta a las colaboraciones de lo/as empleados/as municipales, y de todos los que quieran y tengan algo que decir acerca de los temas objeto de esta Revista.

Los escritos pueden enviarse a:
Consejo de Redacción de la Revista de Calidad
Centro Municipal de Formación, C/ Mariscal nº7 - 1º B. Málaga, 29008
Tel: 952 126 566. E.mail: rfernandez@ayto-malaga.es

El Consejo de Redacción no se hace responsable de las opiniones vertidas en los artículos de sus colaboradores ni se identifica necesariamente con ellos.

Francisco Aguilar Muñoz
Teniente de Alcalde Delegado de Personal, Organización y Calidad de los Servicios

En el mes de julio se publicó la edición especial de esta Revista de Calidad, como elemento esencial del plan de comunicación del Proyecto de Intervención de Calidad en el Ayuntamiento de Málaga. En su presentación definimos la periodicidad de la misma como cuatrimestral y, en cumplimiento de este compromiso, se difunde este primer número, con un motivo central de información sobre el diagnóstico de calidad y los Servicios de Atención Integral al Ciudadano.

La presentación del Proyecto de calidad y de la propia revista se realizaba con la frase la calidad es cosa de todos. Hoy, cinco meses después, esa frase sigue en vigor y con más fuerza, si cabe, pues las distintas actividades que se han ido desarrollando dentro del Proyecto –cursos de modernización, reuniones, entrevistas, encuestas, en definitiva todas aquellas acciones tendentes a realizar un diagnóstico veraz y certero de nuestro Ayuntamiento– nos han confirmado que sólo con la participación de todos es posible que el Proyecto, siga adelante de forma deseada.

Es cierto, y lógico, que existen recelos ante la puesta en marcha de este Proyecto, pues, no en vano, su plena implantación supondrá en muchos casos una nueva forma de trabajar, nuevos modelos de gestión adaptados a las nuevas realidades que nos imponen, principalmente, los avances tecnológicos y la propia dinámica de la Administración Local, pero siempre tendentes a trabajar de forma más racional, contando en todo momento con la participación y opinión real de los empleados municipales y orientados a dar un mejor servicio al ciudadano.

Nos consta, por otro lado, que la participación en las sesiones de diagnóstico, aún en momentos organizativos complicados por la finalización del ejercicio presupuestario, ha sido, en general, acorde con los objetivos planteados, muy elevada y entusiasta, y con actitud de colaboración permanente.

En definitiva reafirmar, de nuevo, que la calidad es cosa de todos y esta Revista también, por lo que os invitamos a participar con vuestras inquietudes y opiniones, para que entre todos podamos abordar el reto de la calidad en el Ayuntamiento de Málaga.

Por último, desde la Delegación de Personal, Organización y Calidad de los Servicios os brindamos nuestra permanente atención y os deseamos, cómo no, felices fiestas.

Situación del Diagnóstico en calidad

MANUEL SERRANO CANÓN

Sección de Calidad

Consultoras que han desarrollado la fase de diagnóstico

áreas municipales	consultoras
Servicios Internos	SOLUZIONA
Servicios Sociales	NOVOTEC
Ser. Económicos / Financieros	ERNST&YOUNG
Servicios Culturales	TECNOS
Servicios Técnicos	NOVOTEC
Ser. Técnicos y Mantenimiento	AUREN
Juntas de distrito	GALGANO
Servicios de Seguridad	AMENGUAL Y JFD

Consultora coordinadora: galgano

La fase de diagnóstico para la elaboración del Plan de Calidad está prácticamente finalizada. Celebradas las sesiones de presentación, se ha culminado la recogida de datos y se han celebrado las sesiones de viabilidad. Queda pendiente solamente la recepción del informe/propuesta de cada uno de los 8 bloques en los que se dividió el Ayuntamiento.

A partir de ahí se proseguirá con la elaboración del Plan de Acción Municipal, que habrá de estar entregado por la consultora antes del 28 de enero. Una vez aprobado por el órgano competente será difundido a todos los empleados a través de un número monográfico de la Revista de Calidad y de las oportunas sesiones informativas.

Durante el diagnóstico la participación ha correspondido, y en muchos casos superado, la planificación que se había previsto. En algunas Áreas nos ha sorprendido la receptividad y expectativas que el planteamiento de Calidad ha generado. Muchos compañeros nos han manifestado su satisfacción de que en el Ayuntamiento se inicie algún tipo de actividad encaminada a la mejora de los servicios y su disposición a participar en ella porque, además, estimulará su nivel de desarrollo profesional y motivacional.

Es cierto que, por otro lado, también se nos manifiesta cierta desconfianza con el éxito del proyecto, en que sea posible o efectivo en nuestro Ayuntamiento. Nuestra complejidad organizativa parece generar en algunos este escepticismo aunque, a su vez, parece sugerir la conveniencia de intentar un proceso de cambio y mejora que modifique ciertas dinámicas de funcionamiento.

Todo ello, en unos momentos donde el fin del ejercicio anual, la elaboración de presupuestos, etc., han conseguido que en la mayoría de las unidades se haya tenido que realizar un verdadero esfuerzo para llevar a cabo la recogida de datos.

La conclusión del estudio en cada Área/Distrito (la sesión de viabilidad) ha consistido en:
* Detectar los puntos de mejora.
* Buscar las herramientas más adecuadas a aplicar.
* Fijar el plazo y ritmo de implantación.
* Contemplar variables y aspectos a tener en cuenta.

Insistimos en que, una vez realizado el Plan de Acción en Calidad para todo el Ayuntamiento, a partir del mes de febrero todos los empleados podrán acudir a los cursos y sesiones donde se presentarán y analizarán las propuestas de Calidad para el Ayuntamiento en general y para cada Área/Distrito en particular.

Agradecemos el esfuerzo y colaboración de todos y felicitamos a quienes desde los Organismos y Empresas Municipales se han querido sumar al diagnóstico (Instituto Municipal de la Vivienda y Patronato Botánico) o tienen programado hacerlo (Fundación Picasso, Fundación Deportiva Municipal, LIMPOSAM, Aparcamientos Málaga y GESTRISAM) .

El servicio de atención integral al ciudadano SAIC

Manuel Serrano Canón

Sección de Calidad

¿Qué es un SAIC?

Es un sistema de organización y funcionamiento internos que permiten crear unas unidades estructurales de atención/información/gestión al ciudadano con carácter global a toda la Corporación, es decir, unidades donde se informa, tramita o transacciona con el usuario sobre todos los temas relativos a la actividad municipal.

¿Cómo se canaliza esta atención integral?

Todos los servicios y prestaciones municipales deben estar integradas, aunque sea solo a nivel de información, en un sistema de gestión, en nuestro caso soportado sobre la intranet municipal, para que llegue a los puntos de atención al usuario. Son tres las vías por las que, luego, esta prestación puede canalizarse:

* Contacto directo: Oficinas de Atención al Público.
* Contacto telefónico: 010.
* Contacto a través de la red: teleoficina.

¿Qué alcance o nivel tiene esta atención?

Inicialmente se actúa a niveles de información básicamente, facilitación de documentos, protocolos de procedimientos, etc. En un segundo estadio, una vez que los sistemas organizativos lo permitan y se cubran los requisitos de legalidad, se irá acometiendo la tramitación directa, seguimiento de expedientes, gestión de citas, gestión de quejas y sugerencias,....para, por último, posibilitar actuaciones en las que el ciudadano interaccione con la administración (domiciliaciones, altas y bajas,...).

¿Por qué hablamos del SAIC en el Ayuntamiento de Málaga?

Las páginas centrales de la Revista de Calidad irán abordando en los sucesivos números temas monográficos relacionados con la Calidad. Hemos elegido para este primer número el tema de los SAIC porque, como puede observarse en el Proyecto de Intervención en Calidad, este es el objetivo fundamental que se establece es la implantación en el Ayuntamiento de un Plan de Calidad. La mejora de la atención al ciudadano es el eje sobre el que pivota el proyecto, es la principal misión de nuestra actuación.

¿Qué aportará este sistema?

Fundamentalmente para el ciudadano tendrá la ventaja de acudir a una única ventanilla, cercana a su domicilio, para resolver el 90% de sus trámites municipales.

En la organización servirá para mejorar su comunicación interna y externa, y para los empleados municipales, facilitar el trabajo diario evitando el contacto directo.

oficina integral de atención al ciudadano OIAC

una experiencia en el ayuntamiento de Irún

Ignacio Marcos Sagarzazu

Director de Organización y Calidad

Servicio de Atención Ciudadana (SAC)
Atención presencial (OIAC)
Atención telefónica (Teléfono 010)
Atención telemática (www.irun.org)

¿Por qué los Ayuntamientos no disponemos de oficinas de atención al ciudadano/cliente como las sucursales de las entidades bancarias?

Cuando nos dirigimos a una sucursal bancaria a realizar cualquier operación consideramos como algo natural circunstancias tales como:

- *Utilizar un gestor de turnos/colas y esperar a que la pantalla que tenemos enfrente nos indique qué ventanilla nos atiende*
- *Ser atendidos en cualquiera de la ventanillas, independientemente del tipo de operación que vayamos a realizar.*
- *Que la gestión que hemos ido a realizar se resuelva en el momento en la mayoría de los casos*
- *Que se nos atienda con agilidad y por personal formado en técnicas de atención al ciudadano / cliente*
- *Que se nos facilite información sobre cualquier gestión que necesitemos realizar con la entidad*
- *En el supuesto de que se trate de una operación más compleja (solicitud de un préstamo, etc.), que se nos indique a dónde y cuándo debemos acudir*
- *Disponer de cajeros automáticos que nos facilitan la realización de determinadas operaciones 24 horas al día, 365 días al año*

Sin embargo, cuando nos dirigimos a nuestro Ayuntamiento, la realidad es bien distinta. ¿Por qué no podemos los ayuntamientos prestar un servicio similar?

El modelo

La respuesta a las preguntas anteriores la encontraremos en el Modelo Organizativo. Hoy en día se habla mucho de la Administración orientada al ciudadano. Pues bien, para que sea así, debemos adaptar el Modelo Organizativo orientándolo al ciudadano, siendo en mi opinión el primer paso a dar en esta línea el diseño e implantación de una Oficina Integral de Atención al Ciudadano (OIAC) o Ventanilla Única.

El SAC de Irún es una oficina moderna, céntrica y preparada para atender el 90% de las demandas de los ciudadanos que se dirigen al Ayuntamiento. ¿Cómo se consigue esto?

- Inventariando y analizando todas aquellas informaciones, tramitaciones o gestiones de cada área de competencia municipal que más demandan los ciudadanos
- Acordando con los departamentos y servicios municipales la cesión de dichas operaciones a la OIAC
- Analizando, manualizando y simplificando procedimientos, rediseñando y homogeneizando documentos de las gestiones y trámites más comunes e informatizando su gestión
- Generando un amplio catálogo de tramites de resolución inmediata, de resolución en el acto
- Creando una base de datos de información para todo el Ayuntamiento y contando con la colaboración de los departamentos en su mantenimiento.
- Diseñando un nuevo sistema de información, desarrollando e implantando las aplicaciones informáticas necesarias, soporte que garantiza la posibilidad de prestar un servicio de estas características.
- Seleccionando al personal de la OIAC, formándole en la polivalencia y logrando profesionalizar la atención al ciudadano
- Obteniendo el apoyo, implicación y colaboración del resto de los servicios municipales
- Ampliando el horario de atención al ciudadano, atendiendo también por las tardes, sábados y puentes
- Ofertando nuevos medios de relación, como el teléfono (010) e Internet principalmente

De esta manera conseguiremos concentrar en una oficina (Ventanilla Única, con sus correspondientes oficinas periféricas si fuera necesario), la atención y resolución del 80-90% de las demandas de los ciudadanos para con su Ayuntamiento.

funcionamiento

el ciudadano de Irún, antes de acudir al Ayuntamiento, primero llama al teléfono 010 o entra en la web y bien resuelve su trámite por teléfono, o e-mail o bien, para otros trámites, se informa y baja instrucciones e impresos desde la web, o los solicita en el 010 a través del servicio gratuito de envío a domicilio en 24h.

Atención telefónica (Teléfono 010) y telemática (www.irun.org)

El ciudadano de Irún primero accede a la web o llama al Teléfono 010 y consulta acerca de la información, gestión o tramitación que necesita, bien sea del propio Ayuntamiento o de cualquier otra entidad o actividad de la ciudad.

En este instante entran en funcionamiento los siguientes servicios telefónicos y telemáticos:

- Información de la ciudad (trámites no municipales, transporte, actividades, entidades, etc.)
- Información del Ayuntamiento (convocatorias, trámites, actividades, servicios, ordenanzas, anuncios, etc.)
- Trámites por teléfono / e-mail y envío a domicilio (en 24 h.)
- Acceso o Envío de documentación (pliegos, bases, instancias, instrucciones, etc.) e información escrita a domicilio (en 24 h.)
- Objetos perdidos: recepción y entrega.
- Avisos, Averías, Quejas y Sugerencias: recepción, atención y contestación.
- Cita previa: asignación de citas con concejales y técnicos del Ayuntamiento.

Por teléfono e Internet también se puede presentar un aviso de avería o queja, consultar la recepción de un objeto perdido o solicitar cita previa con un concejal o técnico municipal

Atención presencial (mostrador)

Si la gestión o tramitación que el ciudadano necesita realizar requiere de su presencia en la oficina (SAC), el ciudadano dispone de una oficina moderna, céntrica, equipada y atendida por personal especializado que, en horario de mañana y tarde, está capacitada para resolver el 90% de las informaciones, gestiones y trámites que el ciudadano necesita de su Ayuntamiento.

La oficina municipal (SAC) se encuentra organizada de la misma manera con que hemos descrito una sucursal bancaria, es decir, el ciudadano coge un número de turno, accede a la ventanilla que le asigna la pantalla (contamos con 6 mostradores atendidos por personal polivalente, es decir, todos hacen de todo) y dispone de los siguientes servicios:

- Registro de Entrada

Entrada de documentos dirigidos al propio Ayuntamiento, a la Diputación, al Gobierno Vasco y al Gobierno Central y todas las instituciones públicas dependientes de ellos con plena validez legal (Ventanilla Única Interinstitucional)

- Trámites de Resolución Inmediata

El SAC ofrece a los ciudadanos un catálogo de 60 trámites de resolución al momento, como obras de pequeña entidad, ocupación de vía pública, actualización de datos, etc. Para las gestiones que requieran pago, el SAC dispone de datáfonos que posibilitan el pago con tarjeta de crédito o monedero electrónico. son algunos de los 60 trámites que ser resuelven en el momento.

- Trámites de Resolución no Inmediata

Aquellas demandas que requieren de informe técnico. En estos casos se informa, facilitan instrucciones, impresos, se registra la solicitud e informa del estado de tramitación.

- Compulsa de documentos.
- Venta de publicaciones y planos.
- Y, naturalmente, los servicios prestados telefónicamente ya citados (Información de la ciudad; del Ayuntamiento; Cita Previa, Avisos, Quejas y Sugerencias; Objetos perdidos, etc.).

Actividad y Reconocimiento

El Servicio de Atención Ciudadana (SAC) inició su funcionamiento el 2.1. 1997.

Para hacernos una idea de la actividad de la misma (Irún es una ciudad de 57.500 habitantes), los datos registrados durante el pasado año 2000 arrojan las siguientes cifras: 70.323 atenciones en mostrador (22% en horario de tarde); 35.023 atenciones telefónicas; 38.294 atenciones telemáticas de entre las que podemos destacar:

* 59.406 trámites de resolución inmediata
* 3.149 citas previas concedidas
* 2.242 avisos, quejas, sugerencias recibidas y contestadas
* 409 objetos perdidos entregados a sus propietarios

Las visitas de otros ayuntamientos, las invitaciones a participar en jornadas, las publicaciones, el aseguramiento de la calidad mediante la Certificación ISO 9002, etc. han sido y vienen siendo un reconocimiento constante hacia nuestro SAC. El ciudadano lo agradece con notable alto.

experiencia piloto en la junta de distrito nº 6. «Cruz del Humilladero»

La ubicación más lógica y natural de los «Servicios de Atención Integral al Ciudadano» (SAIC) es la de los Distritos Municipales, ya que se encuentran distribuidos geográficamente de una forma homogénea.

La Junta Municipal de Distrito nº 6 «Cruz del Humilladero» cuenta con una población aproximada de 120.000 personas y las características generales que presenta, en cuanto a recursos humanos, materiales, instalaciones y funciones, son las siguientes:

- Escasa dotación de medios técnicos y humanos
- Insuficiencia de espacio físico
- Carencia de aparcamientos cercanos
- Funciones orientadas hacia la ayuda del ciudadano
- Trato muy personal con los ciudadanos
- Importante implicación, cercanía y presencia de la Concejala y del Director en la gestión diaria
- Desarrollo de funciones básicas sin excesiva presencia y especialización

Por lo tanto, para la implantación del SAIC sería preciso:

- La adscripción de uno o dos empleados dedicados al desempeño específico de esta tarea
- El desarrollo de un Plan de Formación diseñado para la correcta realización de las tareas que se pretendan desconcentrar
- La dotación de medios técnicos precisos

Sería conveniente contrastar el funcionamiento práctico del SAIC en esta Junta Municipal, introduciendo un sistema de mejora continua en el proceso, es decir, partiendo del análisis de los resultados obtenidos, fundamentalmente de los aspectos negativos o diferencias entre lo planificado y lo realmente ejecutado, y bajo el principio de que «no existen culpables, existen causas», el trabajo en equipo debe posibilitar que lo que no haya salido bien a la primera, lo haga, al menos, a la segunda, actuando sobre las causas que han generado las desviaciones.

Este funcionamiento ya contrastado se extendería posteriormente a las demás Juntas de Distrito, así como al propio edificio del Ayuntamiento.

plan de calidad en el ayuntamiento de málaga

José Ramón Fernández García

Director de la Junta Municipal de Distrito nº 6 «Cruz del Humilladero»

el archivo administrativo intermedio

herramienta para una gestión de calidad

María Isabel Vila González

Negociado Archivo Administrativo Intermedio

Uno de los parámetros más certeros para evaluar el grado de calidad en cualquier Administración, descansa sobre el estado en que se encuentre el sistema de gestión y organización documental.

El Archivo Administrativo-Intermedio es el encargado de vertebrar un sistema de gestión documental que garantice que los documentos de la Administración estén correctamente controlados, censados, descritos, organizados y lo que es más importante ubicados en el lugar dentro del sistema que le corresponde en función de su valor administrativo, legal o informativo-cultural o lo que es lo mismo, Archivo de Oficinas o Gestión, Archivo Intermedio y Archivo Histórico.

El Archivo Intermedio junto con el Archivo Histórico forman el Archivo Municipal de Málaga. Orgánicamente se encuentra enclavado dentro del Área de Cultura. Funcionalmente está muy relacionado con Secretaría General y Oficialía Mayor. Su ámbito de actuación, es muy amplio y abarca a todas las Áreas Municipales.

El Sistema Integral de Gestión Documental

La puesta en marcha de un sistema integral de gestión documental debe abarcar las tres fases de archivo (Archivos de Oficina o Gestión, Archivo Intermedio, Archivo Histórico).

La implantación de un sistema integral de gestión documental se convierte en una tarea necesaria y urgente, pero ha de realizarse concienzudamente y con fuertes cimientos.

Fases

- **1ª Fase:** Información: Es necesario saber de qué situación partimos.
- **2ª Fase:** Análisis de la información: Evaluación de la información obtenida.
- **3ª Fase:** Preparación y adaptación al Sistema: La metodología que se implante ha de ser sencilla, adaptable a la dinámica de la propia oficina.
- **4ª Fase:** Puesta en funcionamiento del sistema: Transferencias regulares y permanentes de documentos, según cronogramas, a lo largo del circuito documental.

En este momento se está ya compaginando la fase inicial de información, con la de diagnóstico de los datos obtenidos. Hemos contactado hasta la fecha con: Alcaldía y Secretaría General; Medio Ambiente; Personal, Organización y Calidad de los Servicios; Comercio, Industria y Empleo; Tráfico; Transporte; Juventud; Régimen Interior; Mujer...

Calidad y Gestión Documental

La existencia de un correcto servicio de archivos se convierte en una herramienta clave para el afianzamiento de los sistemas de calidad en las Administraciones. Es un fiel aliado de las políticas corporativas destinadas a mejorar la gestión y acentuar la calidad de los servicios ofrecidos al ciudadano. Tanto es así que la norma ISO 9000 que regula la denominada TQM (Total Quality Management o Gestión de la calidad total) confiere una gran importancia a la presencia de un correcto sistema de gestión documental.

Ventajas

Aspectos económicos

Elementos a considerar:

- Coste de las horas de cualquier personal administrativo en la búsqueda infructuosa de un expediente multiplicado por cada una de las veces que este episodio se repite.
- Locales o depósitos donde se almacenan toneladas de documentación.
- La reducción del tiempo empleado en dificultosas búsquedas documentales, es un tiempo ganado que puede ser empleado para otras tareas.
- Pleitos que la Administración puede perder o ha perdido, por no poder aportar ante los tribunales las pruebas documentales necesarias.

Gestión de la información

- Aumenta la calidad de la información para la toma de decisiones.
- Mejora los procesos de tramitación.
- Normaliza el tratamiento documental de toda la entidad, lo cual amplia la capacidad de integración de las oficinas en las políticas corporativas.
- Mejora la capacitación profesional del funcionario. Aumenta su formación.
- Permite una eliminación planificada de los documentos.
- Potencia el acceso a la información y permite un control sobre el uso de los documentos y las restricciones que marca la ley.

Aspectos legales

- Existen leyes que recogen la obligación de la Administración en la conservación del Patrimonio documental (Ley 16/1985).
- Algunas disposiciones legales otorgan unos derechos a los ciudadanos (acceso a los documentos, a los Registros, Archivos..) que sólo pueden ser garantizados si existen unos correctos sistemas administrativos y unos archivos correctamente ordenados (Ley 30/1992).
- Los documentos se convierten en un fiel instrumento de la democracia y un eficaz servicio al ciudadano. La correcta organización de la documentación potencia el acceso de los ciudadanos, aumenta la buena imagen de la institución al exterior (transparencia, eficacia, rapidez...) y por supuesto potencia la participación ciudadana.

Bibliografía

- Albert i Figueras, Ramón «Los Sistemas de Gestión Integral de documentos como aliados de las políticas de Eficacia y Rentabilidad en los Ayuntamientos» Córdoba, 2001
- Albert i Figueras, Ramón «Eficacia y Rentabilidad de los Archivos» Córdoba. 1998
- Cruz Mundet, Antonio «Manual de Archivística» Madrid, 1994
- Núñez Fernández, Eduardo «Organización y Gestión de Archivos» Gijón, 1999
- Fernández Gil, Paloma « Manual de Organización de Archivos de gestión en las Oficinas Municipales» Madrid, 1997

Enero / Marzo 2002

actividades formativas

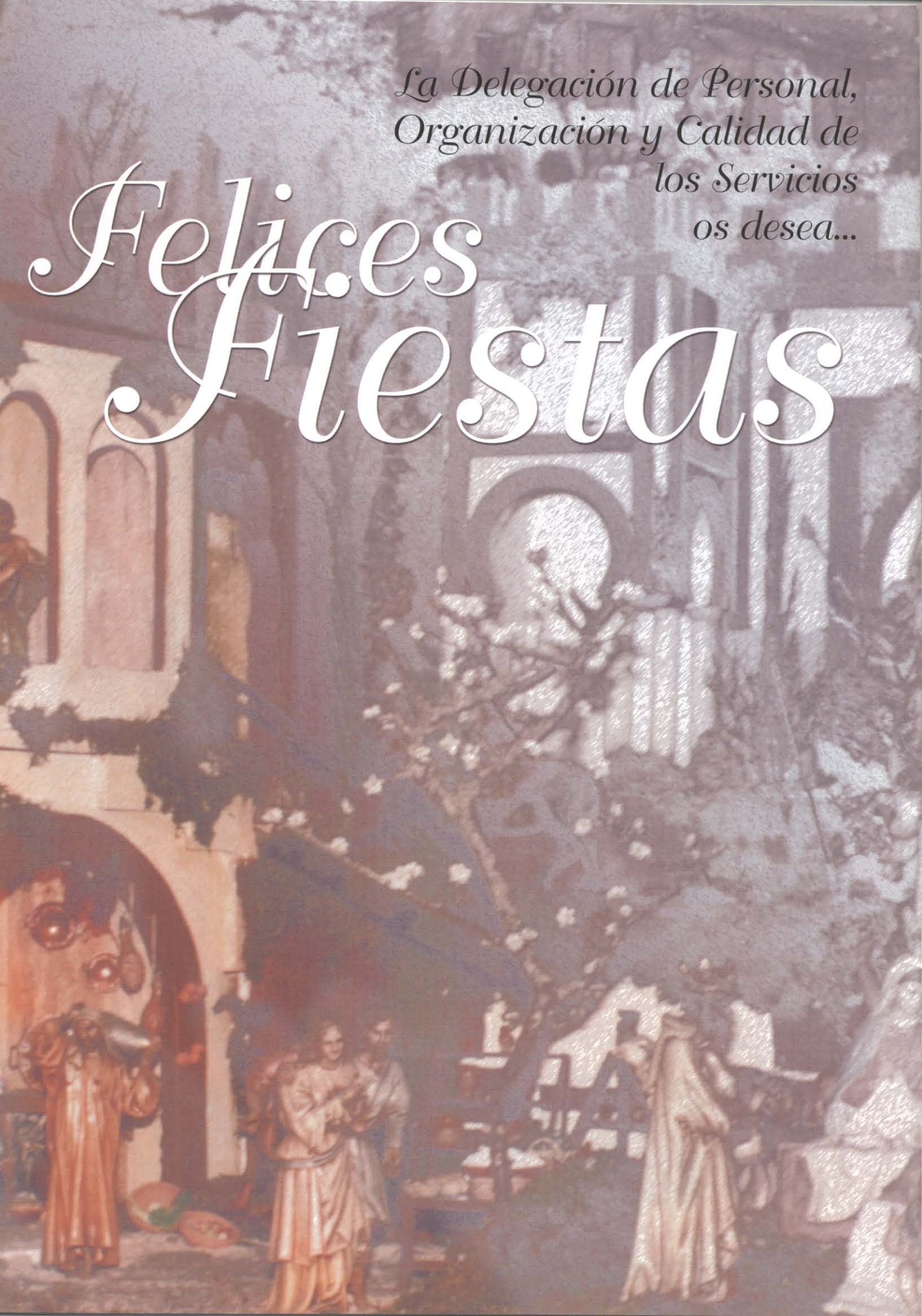
DENOMINACIÓN DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA	FECHA	HORARIO
PRESENTACIONES EN POWER POINT	14 al 17 enero	17h a 20h
ESPECIALIZACIÓN DE WORD	04 al 7 febrero	17h a 20h
REDES INFORMÁTICAS INTERNET	11 al 14 febrero	17h a 20h
DISEÑO DE PÁGINAS WEB	18 al 21 febrero	17h a 20h
CURSO BÁSICO DE EXCEL	25 al 27 febrero 04 al 07 marzo	17h a 20.30h
CÓMO DESARROLLAR LA CREATIVIDAD	05 y 06 febrero	12.30h a 14.30h 16.30h a 20.30h
CÓMO MEJORAR LA EXPRESIÓN ESCRITA	12, 13 y 14 febrero	12.30h a 14.30h 16.30h a 20.30h
LECTURA RÁPIDA	19, 20 y 21 febrero	12.30h a 14.30h 16.30h a 20.30h

Todas las actividades se desarrollan en las Instalaciones del Centro Municipal de Formación en Calle Mariscal, 7. 1º B

Las actividades formativas relacionadas con el Proyecto de Intervención de Calidad en el Ayuntamiento de Málaga se desarrollarán a partir del mes de febrero y, en consecuencia, a partir de tal fecha se difundirán convenientemente.

Las actividades formativas relacionadas con la **Promoción Interna** *serán convocadas próximamente.*

Calle Mariscal 7. 1º B
29008 Málaga
Tel. 952 126 566 - 952 126 567 - 126 568. Fax. 952 218 442
Intranet: rfernandez@formacion.malaga.es


La Delegación de Personal,
Organización y Calidad de
los Servicios
os desea...
Felices
Fiestas